

# 小売業における経営知識の国際移転と視察

—— 商業界アメリカ視察の事例 ——

青 木 均

## 目 次

はじめに

### 1. 視察の意義

1-1. 視察の特質

1-2. 視察の過程

### 2. アメリカ視察の概要

2-1. 1953年アメリカ視察

2-2. 1957年アメリカ視察

2-3. 1959年アメリカ視察

### 3. 見聞の内容

3-1. 1953年アメリカ視察報告

3-2. 1957年アメリカ視察報告

3-3. 1959年アメリカ視察報告

3-4. 見聞の整理

おわりに

## はじめに

小売業における国際的知識移転は小売業態論に関連する。日本の小売業の歴史を振り返った場合、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアなどは、アメリカから小売業態（営業形態）自体のアイデアや運営方法などが移転されてきた。多くの発展途上国、あるいは先進国においても、同様の歴史を省みることができる。また、小売業態が確立した後も、小売業者は、競争優位性確保のため、海外から経営革新に関する知識の移転を図ってきた。しかしながら、

小売業態をはじめ、小売業経営に関する知識の国際移転研究は十分蓄積されてきていない<sup>(1)</sup>。とりわけ、知識移転形態については不十分である。ちなみに、国際的な知識移転論（ないしは技術移転論<sup>(2)</sup>）は国際経営研究において重要研究領域となっている。しかしながら、その研究対象となるのは製造業がほとんどであり、小売業に関する研究は十分蓄積されてきていない。さらに、近年、組織の学習や知識の組織的創出に関する研究が盛んであるが、小売業に関する組織学習関連の研究蓄積は不十分である<sup>(3)</sup>。本研究では、小売業における国際的知識移転研究に含まれるものとして、知識移転形態としての視察を取り上げる。視察は、小売業者によって広範に実施されてきた<sup>(4)</sup>にもかかわらず、ほとんど研究されてきていない<sup>(5)</sup>。小売業における経営知識の国際移転形態の1つとして選択され実行される視察によって、どのように知識移転が行われるのかを探究することは、小売業における国際的知識移転研究を深めるために欠かすことができない。

さて、第2次世界大戦後日本の小売業の中核となってきた小売業態として総合スーパーを取り上げることができる。総合スーパーは1960年代に登場し、その後発展していった。総合スーパーの発展に先立って、1950年代後半から1960年代前半の黎明期に、後に総合スーパー形成に貢献する多くの小売業経営者がアメリカ視察を行った。例えば、岡田屋（後ジャスコ）の岡田卓也は1959年<sup>(6)</sup>、長崎屋の岩田孝八は1959年<sup>(7)</sup>、西川屋（後ユニー）の西川俊男は1961年<sup>(8)</sup>、イトーヨーカドーの伊藤雅敏は1961年<sup>(9)</sup>、ダイエーの中内功は1962年<sup>(10)</sup>にそれぞれアメリカ視察旅行に参加した。各経営者によってアメリカ視察の際に得られた知識が総合スーパー発展の基礎となったことが推察できるのである。

本論文の目的は、1950年代後半、すなわち、日本のスーパーマーケット黎明期に、小売業経営者がアメリカで何を見聞したのかを明らかにすることにある。総合スーパーの形成に先立ち、アメリカから日本に様々な小売業の経営知識が移転されてきたが、知識移転形態の1つである視察によってどのようにとど

んな知識が移転されたのかを歴史的に探究するのである。ちなみに、1950年代後半は、日本において、セルフサービスが広がりを見せる時期であり、後に総合スーパーと呼ばれる小売業が誕生する直前の時期でもある。

本論文では、雑誌社商業界主催アメリカ視察団の事例を当時のアメリカ視察の代表的事例として取り上げる。商業界の視察は、雑誌社主催の小売業経営者の勉強会（商業界セミナー）の一環として実施された。商業界セミナーは、小売業経営者のいわば梁山泊として評価され、小売業者間の経営知識伝播の場として機能していた<sup>(1)</sup>。ちなみに、岡田卓也、岩田孝八らは1959年商業界主催のアメリカ視察団に参加したのであった<sup>(2)</sup>。また、視察状況は『商業界』紙面にて逐一報道された。したがって、当時実施されたアメリカ小売業視察の中でも比較的注目度が高かったことが推察されるのである。『商業界』の記事を精査することを中心に視察状況を探っていく。

本論文では、まず、知識移転形態としての視察の特質を整理する。つづいて、商業界が1950年代に主催したアメリカ視察の経緯と見聞内容について明らかにする。つぎに、総合スーパー形成にとってのそれら視察の意義を検討する。

# 注

- (1) Kacker, M. "International Flow of Retailing Know — How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, p. 46. を参照。
- (2) 小売業に関連にした研究では、知識と技術は、論者によって様々な意義で使われおり、それぞれ概念が明確化されているとはいえない。
- (3) 小売業に関する組織学習を扱った主要既存研究としてつぎのようなものがある。金顕哲「流通業における組織間学習——サウスランド社の再建過程における二社間学習を中心に」『流通研究』（日本商業学会）第2巻第2号，1999，pp. 47-60；劉宗其「戦略的組織の学習とミドルマネジメント——台湾における革新的小売り企業の知識創造プロセス」『ビジネス・レビュー』（一橋大学）第41巻第4号，1994，pp. 56-69。
- (4) 視察は小売業界のみならず多くの産業において実施されてきた。近年は、ベンチマーキング（benchmarking）やベスト・プラクティス（best practice）学習の名のもと、国内外の成功企業の視察が推奨されている。ベンチマーキングの意義や進め方についてはつぎの文献を参照のこと。Camp, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, 1989（田尻正滋訳『ベンチマーキング』PHP 研究所，1995年）。

- (5) 嶋口充輝『柔らかなマーケティングの論理——日本型成長方式からの出発』ダイヤモンド社、1997年210頁を参照。
- (6) ジャスコ編『ジャスコ三十年史』、2000年、33頁には、昭和32年（1957年）に岡田がアメリカ視察を行ったと記載されているが、イオン(株)に問い合わせたところ、それが誤りであることを確認した。
- (7) 猪飼聖紀『松籟の如し——異能の商人岩田孝八』四海書房、1988年、300-302頁。
- (8) ちなみに、西川は販売能率増進本部成瀬義一主催のアメリカ視察に参加したが、岡田屋岡田の実姉である小島千鶴子が同じく参加していた。西川俊男『あすのへの小売り戦略』日本経済新聞社、1980年、65-68頁。
- (9) 森下紀彦『イトヨーカドー伊藤雅俊商売の鉄則』ぱる出版、1990年、83-85頁。
- (10) ダイエー社史編纂室編『For the Customers——ダイエーグループ35年の記録』アシーネ、8-10頁。
- (11) 矢作敏行『小売りイノベーションの源泉——経営交流と流通近代化』日本経済新聞、1997年、49-57頁参照。
- (12) 「私たちはアメリカを見てきた」『商業界』第12巻8月号、1959年、50-51頁

## 1. 視察の意義

ここでは、視察の特質と過程について考察していく。

### 1-1. 視察の特質

ここでいう視察とは、組織の学習代理人である組織構成員<sup>(1)</sup>が、当該組織における知識獲得を目的として、公式に、主として他の組織に出向き、比較的短期間に、直接他の組織の実践を観察したり、他の組織の構成員から聞き取りを行ったりして、経営に関する知識を獲得することである。観察や聞き取りと併せて関連資料の収集が行われる場合がある。観察や聞き取りのなどが日程に組み込まれた視察旅行として実施される。視察には、組織構成員単独によるもの、チーム（編成された視察団）によるものが含まれる。また、チームである場合、同一組織の構成員でチームが構成されている場合と、複数の組織からの参加者（構成員）でチームが構成されている場合がある。視察旅行の主催者は、知識獲得側である場合、知識提供側である場合、それら以外の機関（政府、公共団体、

報道機関など)である場合が含まれる。視察は、他の知識移転形態<sup>(2)</sup>の一環として実施される場合があるかもしれないが、ここでは独立に実施されるものを想定している。

ここではつぎのように想定している。知識獲得側は本國小売業者である。視察対象(知識提供側)は原則的に海外小売業者である。ただし、小売業に関連する様々な存在も視察対象になりうる。

視察の特質を検討していく。まず、視察によって獲得される知識は、表層的・断片的なものに限られるだろう。すなわち、構成員による短期間の観察と聞き取りを通じた知識獲得が中心であるため、文化的背景(context)を理解しないままでは、断片的知識を収集してしまう可能性がある。文化的背景の理解を欠いたままでは、知識は体系立たない。このことに関連して、知識のあいまいさの程度<sup>(3)</sup>が高い場合には、知識移転形態として視察は適さない。知識のあいまいさとは、特定の行動と特定の結果との因果関係が把握できないことを指す。

視察は組織における問題発見・再認識のきっかけとなる。参加者にとって初めての視察において、参加者は、異文化体験におけるものの見方の転換(perspective transformation)へと至る心的過程の初期段階を経験する。異文化に対処できる適性獲得に向けた学習モデル<sup>(4)</sup>によれば、学習過程の初期段階では、参加者において、カルチャー・ショック(culture shock)というべき見識を失ったようなジレンマ状態から始まり、罪や恥の意識を伴った自己診断、認識・社会文化・心的前提に関する批判的評価がつぎつぎ生起する。したがって、参加者は、所属する組織の経営行動や本国の経営環境について、批判的に、問題点を発見ないしは再認識することになる。

視察は組織の構成員単独でも行いうるため、視察によって獲得された知識は視察参加者に属人化してしまう可能性がある。代理人である構成員が獲得した知識を組織内で分配・流布させるために、組織的工夫が必要である<sup>(5)</sup>。

視察は比較的短期間に実施され、組織構成員単独でも実施が可能であるため、実施にかかる費用は他の知識移転形態と比較すると低い。したがって、実施は比較的容易である。

視察は、実施が比較的容易ではあるが、獲得できる知識は表層的・断片的なものにとどまるおそれがあるため、組織にとっては、詳細な知識獲得のために、後に、フランチャイジングや合併・買収などによる知識獲得を実施する必要があるかもしれない。その場合は、実質的に視察はフランチャイジングや合併・買収に対する予備調査的役割を担うことになる。

## 1－2．視察の過程

チームによる視察旅行として実施される視察の過程はつぎのように定式化できる<sup>(6)</sup>。

### ①視察目的の明確化

知識獲得に関連づけて、目的を明確化する。

### ②チーム編成

視察に参加する人員を選択し、チーム（視察団）として編成する。

### ③視察対象の選定

視察対象となる小売業者や関連場所を選定する。

### ④事前調査

文献資料や社外専門家などから視察対象にまつわる情報を収集する。また、視察対象において聞き取りを実施する際の質問項目を案出する。

### ⑤視察旅行計画の策定

旅行日程、費用、参加者などについて決定する。

### ⑥視察実施

視察対象について直接観察や聞き取りを実施する。

### ⑦知識整理

直接観察や聞き取りによって得られた知識を参加者が分析し、後に参加者本人や他人に利用可能なように、報告書や記事にまとめる。

なお、①②③④は必ずしも順を追って進行するとは限らないだろう。それぞれが同時並行的に進行することがありうる。

注

- (1) 構成員個人を組織学習の代理人とする考え方はつぎの文献に詳しい。Argyris, C. and D. A. Shon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- (2) 小売業における知識移転形態としては、視察以外に、教育プログラム、マネジメント契約、フランチャイジング、合併、合併・買収などが考えられる。Kacker, M. "International Flow of Retailing Know — How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 41-67.
- (3) 知識のあいまいさにはいくつかの原因が考えられる。知識に関連する要因としては、暗黙性 (tacitness), 特定性 (specificity: 知識が組織や取引関係に結びついている), 複雑性 (complexity: パッケージ化された知識の断片が組織内の構成員や施設に分散して保持されている) があげられる。移転当事者に関連する要因としては、知識提供側の保護性 (protectiveness), 知識獲得側の経験 (experience), 知識提供と知識獲得側双方の文化的距離 (cultural distance), 双方の組織的距離 (organizational distance) があげられる。知識のあいまいさの程度が高いほど、知識移転の困難さが高くなる。Simonin, B. L., "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity," *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3, 1999, pp. 463-490.
- (4) Taylor, E. D. "A Learning Model for Becoming Interculturally Competent," *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 18, No. 3, 1994, pp. 389-408.
- (5) 参加者に視察で得た知識を分析させて報告書としてまとめさせ、そのうち優れた内容のものについて、トップ・マネジメントや他部門の長への回覧、社内報や雑誌への掲載を行うことは、視察で得た知識を属人化させない工夫の一つである。渥美俊一・桜井多恵子『ストア・コンパリゾン——店舗見学のコツ』実務教育出版、1996年、65-68頁を参照。
- (6) 同上書、124-143頁；嶋口、前掲書、226-227頁；Camp, *op. cit.* (訳書116-132頁) を参照。

## 2. アメリカ視察概要

後に総合スーパー形成に大きく貢献することになる、岡田卓也や岩田孝八らが参加したのは1959年商業界編成のアメリカ視察団であった。比較的大人数の

編成であった。これに先立ち、商業界主催の小売業経営者が中心となったアメリカ視察は1953年に第1回目が実施された。1953年の視察団は、少人数編成で、総合スーパー形成に大きく貢献する人物はそれには参加していなかった。しかしながら、それは最も初期の視察であり後のモデル・ケースとなる視察であった。つぎに、1957年にアメリカ視察が実施された。本格的に小売業の革新を調査するものであった。これら3回<sup>(1)</sup>の視察概要について、先述の定式化した視察過程に沿って整理していく。

## 2-1. 1953年アメリカ視察

### ①視察目的

第二次世界大戦後、「小売業者が自ら海の向うの小売店の経営を研究する目的で、渡航した例は先ず皆無であった」と雑誌案内文中宣言され<sup>(2)</sup>、それ故に今回のアメリカ視察が企画された旨を読み取ることができる。すなわち、小売業経営者が、自ら実際にアメリカ小売業の現実を見て、研究することがなよりの視察目的であった。

### ②チーム編成

『商業界』副社長であった新保民八のアメリカ視察の同行者を、『商業界』紙面やセミナーで募ったことがこの視察団結成のきっかけであった<sup>(3)</sup>。新保民八（団長、商業界副社長）、川喜田煉七郎（『商業界』寄稿家）、藤井和郎（不二家）、山藤捷七（十字屋）、能瀬潔（多田屋）の計5名が参加した<sup>(4)</sup>。小売業経営者は、藤井、山藤、能瀬の3名であった。

### ③視察対象

アメリカの各種小売業関連施設が視察対象となった。

### ④事前調査

この詳細は明らかにできなかった<sup>(5)</sup>。また、事前調査として、視察直前に、既に欧米の小売業を視察していた当時の日本ナショナル金銭登録機副社長であ



った後藤達也に対し、新保がインタビューする形で対談が行われた<sup>(6)</sup>。そのなかで、後藤によって、ヨーロッパでは百貨店などよりも専門店が盛んなことや、アメリカではチェーン・ストア方式の小売業が盛んで、セルフ・サービスが勃興していることが語られている。また、セルフ・サービスの利点として顧客に選択権を持たせることが語られている。

#### ⑤視察旅行計画の策定

1953年5月31日から7月10日までの旅程が計画された。東京を出発後、ホノルル、サンフランシスコ、シカゴ、クリーブランド、ニューヨーク、ボストン、ワシントン、ソルトレーク、ロスアンゼルス、サンフランシスコ、東京着という旅程であった<sup>(7)</sup>。各地の商業施設を視察すること、全米広告大会へ出席すること、小売業指導者や経営者と会談することなどが計画された。

#### ⑥視察実施

日時が明確になった視察実施状況は詳らかではない。5月31日に羽田を出発。それ以降、計画に沿って、ホノルル、サンフランシスコ、シカゴを経て、クリーブランド、ニューヨークという順で都市を巡ったことが確認できる<sup>(8)</sup>。クリーブランドでは全米広告大会に、ニューヨークでは全アメリカ菓子業連盟のキャンディー・ショーに一同出席した<sup>(9)</sup>。

各都市では、参加者は多くの小売店を訪れた。主なところでは、ホノルルでは百貨店のシアーズ、サンフランシスコではショッピング・センターのストークタウン、ニューヨークではバラエティー・ストアのJ Cペニーなどを訪れた<sup>(10)</sup>。藤井は菓子とレストラン関連、能瀬は本と文房具関連、川喜田は建築というように各人の専門能力を活かして視察が行われた<sup>(11)</sup>。また、アメリカの小売業経営者、小売業指導者との懇談も行なわれた<sup>(12)</sup>。

なお、山藤は、病気のため遅れて6月10日に羽田発、6月15日にクリーブランドで一行に合流した<sup>(13)</sup>。7月12日に新保、藤井、能瀬の3人が日本に帰国、7月15日に川喜田が帰国<sup>(14)</sup>。山藤は、一行と別れて約1ヶ月間追加の視察を行

い、8月10日帰国した<sup>(15)</sup>。

#### ⑦知識整理

視察によって得られた知識は各参加者によって独自に整理されたことが推察される。ただし、参加者の視察雑感が『商業界』編集部にて視察中郵送され、それが編集されて、「アメリカ通信」と題した特集が『商業界』紙面で3度組まれた<sup>(16)</sup>他、何度か川喜田による追加報告が行われた<sup>(17)</sup>。

### 2-2. 1957年アメリカ視察

#### ①視察目的

「日本の明日の商業界にどのような事態が起こるかを、つねにきびしい眼で見つめてきた本誌が、アメリカの実情を調べ、その見通しの判断の資料にしよう」と第二回目の視察団をおくった……」という<sup>(18)</sup>。『商業界』創刊10周年の記念事業として視察団は編成された<sup>(19)</sup>。

#### ②チーム編成

倉本長治（『商業界』主幹）、成瀬義一（商業界取締役）、植村忠三（まからずや）の3人で編成された<sup>(20)</sup>。小売業経営者は植村ただ1人であった。

#### ③視察対象

アメリカ各地にある、ショッピング・センター、ディスカウント・ハウス、チェーン・ストア、ボランティア・チェーンなどが視察対象となった<sup>(21)</sup>。

#### ④事前調査

この詳細は明らかにできなかった。しかしながら、この視察に先立つ『商業界』による海外視察の状況が報告され（先述の1953年視察）、それが本視察団結成につながったことが推察される。

#### ⑤視察旅行計画の策定

6月20日から8月9日までの旅程が計画された。表-1に示されているように、東京羽田を出発後の訪問予定都市は、ホノルル、サンフランシスコ、ポー

トランド、ソルトレーク、シカゴ、デイトン、ニューヨーク、フィラデルフィア、ワシントン、マイアミ、ニューオリンズ、ヒューストン、ダラス、ロスアンゼルス、サンフランシスコであった<sup>(24)</sup>。

#### ⑥視察実施

計画中の旅程のうち、ニューヨークまでを消化し、それ以降、7月22日にニューヨーク出発、フィラデルフィア、ワシントン経由南部を1周というように変更した<sup>(25)</sup>。しかし、それを実施したかどうかは不明である。

各都市では、参加者は多くの小売店を訪れた。主な

ところでは、サンフランシスコでショッピング・センターのストーンタウン、ニューヨークではディスカウント・ハウスのコルベット・シティー、バラエティー・ストアのJ Cペニー、シカゴではディスカウント・ハウスのボルク・ブラザーズなどを訪れた<sup>(24)</sup>。また、ハワイでは地元の日系小売業経営者との座談会を開催した<sup>(25)</sup>。

なお、植村は7月14日に帰国、倉本と成瀬成瀬は8月8日に帰国した<sup>(26)</sup>。

表-1 1957年視察旅行計画

月 日	項 目
6月20日	羽田発
6月20日	ホノルル着
6月22日	ホノルル発、サンフランシスコ着
6月27日	サンフランシスコ発、ポートランド着
6月29日	ポートランド発、ソルトレーク着
7月1日	ソルトレーク発、シカゴ着
7月4日	シカゴ発、デイトン着
7月7日	デイトン発、ニューヨーク着
7月15日	ニューヨーク発、フィラデルフィア着
7月17日	フィラデルフィア発、ワシントン着
7月19日	ワシントン発、マイアミ着
7月21日	マイアミ発、ニューオリンズ着
7月23日	ニューオリンズ発、ヒューストン着
7月25日	ヒューストン発、ダラス着
7月26日	ダラス発、ロスアンゼルス着
8月2日	ロスアンゼルス発、サンフランシスコ着
8月4日	サンフランシスコ発
8月6日	羽田着

出所：「全米視察団一行6月20日発翔！」『商業界』第10巻8月号、1957年、35頁を抜粋。

## 2-3. 1959年アメリカ視察

### ①視察目的

視察の目標は「アメリカの小売業革命の姿をみること<sup>27)</sup>」であった。さらに、「このような末端配給機構の市民生活における役割を知るため」にも実施された<sup>28)</sup>。

### ②チーム編成

商業界主催のセミナー受講者を中心にメンバーが選出された。メンバーは次の通り15名<sup>29)</sup>。蜂谷経一（団長）、川崎進一（新潟大人文学部教授）、岡武男（ハレルヤ本店）、森吉要（カナリヤ）、伊藤正一（さし源）、清水信次郎（千成モナカ）、高井秀吉（マルク）、岩崎大蔵（南海）、佐藤小十郎（十字屋）、山藤清助（十字屋）、鶴田環（つるや）、岩田孝八（長崎屋）、久本泰弘（ヒサモト）、岩城彬（イワキ）、岡田卓也（岡田屋）。

### ③視察対象

アメリカ各地にある、ショッピング・センター、大小のスーパーマーケット、ディスカウント・ハウス、通信販売店、チェーン・ストア、小売業同組合、独立小売店、市内繁華街などが視察対象となった<sup>30)</sup>。

### ④事前調査

この詳細は明らかにできなかった。しかしながら、この視察に先立つ『商業界』による海外視察の状況が報告され（先述の1953年および1957年視察）、それが本視察団結成につながったことが推察される。

### ⑤視察旅行計画の策定

事前の計画は不明である。

### ⑥視察実施

1959年5月7日に東京羽田を出発後、ホノルル、ロスアンゼルス、サンフランシスコ、シカゴ、ニューヨーク、ワシントン、ニューヨーク、シアトルを回り、6月5日に東京に戻った<sup>31)</sup>。視察の実施状況の詳細は表-2にまとめられて

小売業における経営知識の国際移転と視察

表一 2 1959年アメリカ視察実施状況

月 日	事 項
5月7日	羽田発、ホノルル着（日付変更線のため）。
5月8日	スタースーパー、タイムズ・スーパー見学他。
5月9日	自由行動。タイムズ・スーパー・マネジャー訪問。
5月10日	ロサンゼルス着。
5月11日	自由行動。小売協同組合見学、ファーマーズ・マーケット見学、ブロードウェイのデパート、チェーン店見学他。
5月12日	クレンショー・ショッピング・センター見学、ウールワース・マネジャー懇談。
5月13日	ディズニー・ランド、ゴースト・タウンなどのテーマパーク見学他。
5月14日	自由行動。各自ブロードウェイの同業者専門店見学他。
5月15日	サンフランシスコ着。自由行動。各自に繁華街マーケット・ストリート見学。
5月16日	自由行動。カルフォルニア大学訪問他。
5月17日	ストンスタウン、ウエストレークなどのショッピング・センター見学
5月18日	シカゴ着。自由行動。夜のシカゴ観光。
5月19日	シアーズ・ローバック、マーシャルフィールドなど見学他。
5月20日	自由行動。ライオンズ本部訪問。マーチャンダイズ・マート、シアーズ・ローバック通信販売販売工場見学。
5月21日	バッファロー着。ナイアガラ瀑布見学。
5月22日	ニューヨーク着。自由行動。
5月23日	自由行動。各自タイムズ・スクエア繁華街の商店、デパート見学他。
5月24日	エンパイアーステート・ビル見学、船にてマンハッタン一周。
5月25日	国連見学、ナショナル・レジスター営業部訪問
5月26日	ナショナルレジスター本社訪問。AアンドPスーパーマーケット見学他。
5月27日	ショッピング・センター2つとディスカウント・ハウス見学他。
5月28日	ワシントン着。ワシントン繁華街見学他。
5月29日	ワシントン市観光、政府資料発行機関にて資料購入他。
5月30日	日本貿易振興会懇談、博物館見学他。
5月31日	自由行動。5番街私立図書館、商店街見学他。
6月1日	自由行動。ルーズベルトフィールド、コルベット訪問他。
6月2日	シアトル着。
6月3日	自由行動。シアーズ・ローバック、ペニー、フレデリックネルソン百貨店見学他
6月5日	羽田着。

出所：川崎進一「商業界アメリカ視察団報告①」『商業界』第12巻9月号、1959年、98頁の表を抜粋。

いる。表－2は、商業施設の見学を中心に、実施状況の詳細を抜粋したものである。

#### ⑦知識整理

視察によって得られた知識は各参加者によって独自に整理されたことが推察される。ただし、視察の総括的報告は参加者の一人である川崎進一によってまとめられ『商業界』誌面で公表された<sup>(30)</sup>。

#### 注

- (1) 確認できる限り、1960年前後に実施された商業界主催の小売業経営者参加の視察団としては、1960年に商業界主催世界一周小売業視察団、1961年に商業界アメリカ・クリニクス視察団が実施された。森文雄「商業界欧米視察団旅行記」『商業界』第13巻12月号、1960年、127-133頁；鈴木克美「米国西部三都市クリニクス」『商業界』第14号8月号、1961年、65-68頁。
- (2) 「商業界渡米視察団愈々出発！」『商業界』第6巻7月号、1953年、26頁。
- (3) 募集広告には、「新保民八先生を米国へ派遣、併せてアメリカ視察団を募る」とある。『商業界』第6巻3月号、1953年、33頁に広告が掲載されている。
- (4) 『商業界』第6巻8月号、1953年、14頁。
- (5) しかしながら、参加者による打ち合わせ会が1953年3月21日に開かれたことが記録に残っている「小売店主のアメリカ視察」と題した写真掲載に伴う説明文に記述がある。『商業界』第6巻5月号、1953年、頁不肖。
- (6) 「この人に聞く第7回——世界商売往来」『商業界』第6巻7月号、1953年、29-33頁。
- (7) 『商業界』第6巻6月号、33頁に掲載されている広告から知ることができる。
- (8) 特集アメリカ通信2の導入文に記述がある。『商業界』第6巻9月号、22頁。
- (9) 川喜田煉七郎「もっと新しいアメリカを学べ」『商業界』第6巻10月号、1953年、22頁。
- (10) 川喜田煉七郎「ホノルル案内」『商業界』第7巻6月号、1954年、82-87頁；川喜田煉七郎「ショッピング・センター『ストーンタウン』訪問記」『商業界』第6巻8月号、1953年、18-21頁；山藤捷七「繁昌の核心を求めて」『商業界』第6巻9月号、1953年、14-18頁。
- (11) 藤井和郎「アメリカのレストラン印象記」『商業界』第6巻8月号、1953年、16-17頁；能勢潔「あちらの書店探訪」『商業界』第6巻9月号、1953年、25-29頁；川喜田煉七郎「アメリカ店舗における最近の照明と広告の装置」『商業界』第6巻10月号、1953年、23-27頁。
- (12) 例えば、一行はアメリカ・ドラッグストア連盟の指導者や商店建築家などと懇談している。また、山藤は6月24日にJ Cベニー創業者のベニーに会見している。川喜田煉七郎「アメリカで会った二人の男1」『商業界』第7巻3月号、1954年、66-69頁；川喜田煉七郎「アメリカで会った二人の男2」『商業界』第7巻4月号、1954年、79-81頁；山藤捷七「繁昌の核心を求めて」、15頁。
- (13) 新保民八「私のアメリカ便り」『商業界』第6巻8月号、1953年、15頁。
- (14) 「箱根で盛大な帰朝歓迎報告会」『商業界』第6巻9月号、1953年、33頁。
- (15) 残留した約1ヶ月間は主にベニーの調査にあてられた。山藤捷七「繁昌の核心を求めて」、14-18頁；山藤捷七「羽田に着いて」『十字屋通信』14号、1953年、所収『十字屋創業者山藤捷

- 七——信仰と商売』、1983年、124-125頁。
- (16) 『商業界』第6号の8, 9, 10月号で組まれた。本論文ではそれら特集に含まれる論稿・記事を引用・参考していることはいうまでもない。
- (17) 店舗のレイアウトや外装についての調査報告、シカゴのマーチャンダイズ・マート視察記、ホノルルの商業事情などが記事としてまとめられた。例えば、川喜田煉七郎「アメリカの店舗②」『商業界』第6巻9月号、1953年、65-72頁；川喜田煉七郎「シカゴのマーチャンダイズ・マート訪問記」『商業界』第7巻11月号、1954年、52-54頁；川喜田煉七郎「ホノルル案内」、82-87頁。
- (18) 倉本長治「宗教と商売の都市」『商業界』第10巻10月号、1957年、30頁。
- (19) 「全米視察団一行6月20日飛翔!」『商業界』第10巻8月号、1957年、34頁。
- (20) 同上稿、34頁。
- (21) 倉本長治「アメリカへ飛ぶ」『商業界』第10巻8月号、1957年、36-40頁。
- (22) 「全米視察団一行6月20日飛翔!」、35頁。
- (23) 倉本長治「新しき経験の勝利」『商業界』第10巻9月号、1957年、33頁。
- (24) 倉本長治「勝利者の武器は何か——ショッピングセンターを視る」『商業界』第10巻9月号、1957年、34-39頁；倉本長治「宗教と商売の都市」、30-38頁；倉本長治「コルベット市を視る」『商業界』第10巻10月号、1957年、42-46頁。
- (25) 「ハワイで語る米国小売業の実状」『商業界』第10巻9月号、1957年、45-51頁。
- (26) 植村忠三「私の見てきたアメリカ」『商業界』第10巻10月号、1957年、44頁；倉本長治「宗教と商売の都市」、31頁。
- (27) 川崎進一「商業界アメリカ視察団報告①」『商業界』第12巻9月号、1959年、97頁。
- (28) 同上稿、97頁。
- (29) 「私たちはアメリカを見てきた」、50-51頁。
- (30) 川崎、前掲稿、97頁。
- (31) 同上稿、98頁。
- (32) 同上稿、97-100頁；川崎進一「商業界アメリカ視察団報告②」『商業界』第12巻10月号、1959年、98-100頁。

### 3. 見聞の内容

#### 3-1. 1953年アメリカ視察報告

視察団はアメリカ各地で色々なことを見聞した。顧客をだまさないことが繁昌につながるという顧客本位経営の重要さ、相手の名前をすぐに覚えてしまうというアメリカ人の社交術、販売員を使わない販売方法（セルフ・サービス）が普及している様子など<sup>(1)</sup>。

体系だった小売業経営の視察という点では、視察団一行はサンフランシスコ

郊外のストーンタウンというショッピング・センターを訪れている。川喜田はつぎのように記している<sup>(2)</sup>。

アメリカの商店の最も新しい方式として在来の市中の盛り場と全く違った成立過程で発生した「ショッピング・センター」なるものがある事は、日本にいる時からきき及んでいた。今日—6月4日—アメリカ本土を訪問して始めて、この「ショッピング・センター」を見る機会を得て、その新しい形式と内容をこの目と耳と全身でたしかめる事ができたのである。

川喜田は詳細にショッピング・センターの経営について報告しているが、その内容はつぎのような点に整理することができる<sup>(3)</sup>。

#### ①立地

自家用車が人々の間に普及しているため、市内中心部よりも郊外のショッピング・センターのほうが人々にとってアクセスが容易である。

#### ②建物構造

ショッピング・センターには、市中にあるような、5、6階というような建物はなく、広い敷地を使って、1、2階に加え、地下という構造の建物が立っている。

10年後の自動車の増加や内容の変化を想定して、アクセス道路、駐車場、店通路を計画している。

大きな建物をまず立て、これを自由に仕切って、個々の店舗を成立させている。

店の業種・規模の配置を計画している。

商品配送自動車から店舗までスムーズに商品が運べるよう専用施設がある。

#### ③駐車場

地下階と1階にそれぞれあり、両方で2500台収容できる。買い物後商品は包



装して自動車まで届けてくれるため、駐車場と売り場間は手ぶらで往復できる。

#### ④運 営

個々の店舗選択に際して審査が厳しい。

各店舗は売上の2%ほどをショッピング・センター費用負担のため収める。

各店舗の売上が想定に達しない場合、審査される。

体系だった小売業経営の視察という点では、チェーン・ストア経営を志向する山藤はJ Cペニーの経営を詳細に調査したのであった<sup>(4)</sup>。ちなみに、山藤は6月24日に実際に創業者のペニーに会見している。山藤は、他の参加者が帰国した後も1人アメリカに居残り、追加の視察を行った。

山藤は、J Cペニーの経営について、30の項目にまとめることを中心に、雑感を交えて報告している<sup>(5)</sup>。山藤の報告を整理し直すと、つぎのように記述できる。

#### ①経営規模

1953年時点で、売上総額は10億ドル。チェーン店数は1634店。

#### ②生活必需品中心

シーツ、作業着、男女子供服、女性着など万人の必需品に主力を尽くす。

#### ③大量仕入・廉価販売

本社によって商品を大量仕入するので、安い販売価格が実現する。

売れ残り商品はすぐに価格を下げて販売する。それでも売れ残った場合は社会事業に寄付する。

#### ④標準化

商圏人口の規模によって、それぞれ店舗モデル（大小）が決定されている。それぞれのモデルで扱うことができる商品が決められている。大きな店では高級品を扱わせる。

⑤現金主義

仕入、販売ともに現金による。無借金経営を実現している。

⑥本社による各店のコントロール

本社は新規商品を掲載したカタログを作り、各店に対する注意指導その他についてこの紙面を通じて行う。

注文は全てカタログを使って行われる。各支店には本社以外の仕入もさせ、各支店は本社以外仕入ることができるが、そうすると仕入価格が高くなるため、本社から仕入る。

販売価格は本社で決定する。

⑦広 告

各店任意に行う。本社は行わない。

⑧能力主義

勤続年数の短い者でも（3年勤めたものでも）、能力のある者は支店長となることができる。一生かかってもだめな者は解任（首切り）される。

不採算店は、本社指導の後にも好転しない場合、店長は解任（首切り）される。

⑨報 酬

州の事情によるが、競合他社よりよい給与が支払われ、その上に利益配当がある。

視察団の参加者は日本とアメリカの違いを認識した雑感を残している。例えば、川喜田はつぎのように報告している<sup>(6)</sup>。

アメリカの店を見るとき、ただ常識的に日本と同じような店を見るような標準で漠然と見て歩くことははなはだ危険である。そのそれぞれの店が発生してきた土壌を十分に反省して、その上にたったその合理性を見、その制約

の上に立脚してその取り入れ方を考えて見なければならない。

ここに二束の稲があるとする。この同じ稲を土に植えるのに、一方は狭い土の上にそのまま一杯に間をつめて、一方はひろい土の上にボツボツと間をずっとはなして植えたとする。この根本的な問題が、それからの日光や肥料の効果にまで影響を及ぼすのである。前者が日本の店であり、後者がアメリカの店である。

### 3-2. 1957年アメリカ視察報告

視察団一行はいくつかの革新的小売業を視察した。とくに、彼らは、ショッピング・センター、ディスカウント・ハウス、およびスーパーマーケットを注視したようである。

まず、ショッピング・センターでは、1953年視察と同じく、一行はサンフランシスコ郊外のストーンタウンを訪ねた。近づいた際に、24000台も自動車が置けるといふ巨大さに目を奪われ、ビッグE、ウールワース、コーリティ・フッドなどの店が数十も整然と配置されている様を報告している<sup>(7)</sup>。さらに、倉本長治はつぎのような視察の感想を報告している<sup>(8)</sup>。

近代の百貨店という欲望の殿堂と、各種のチェーン・ストアという経営能力のよい軽便無比の形態の小売店と、それから、人件費の節約と、大量仕入大量販売、何でもあるという至便重宝なスーパーマーケットと、高級なトップモードなりではその地方屈指という一流の専門店とが、ズラリ軒をならべ、どの店も皆入口と出口とが道路に面していて、いわば一店でありながら、二つの主要商店街に店の正面を持つように設計されているという、このショッピングセンターこそはいわば小売商店仲間の勝利者ばかりなのである。その商戦の勇者のみを選びに選んで一ヶ所に集め、お客が困っている自動車置場を広々取ったものだから、これこそ、どう計算したところで、繁昌しない

わけがない。

そして、倉本長治は、日本においても、交通事情が変わって自家用の乗り物が普及し、ショッピング・センター（計画商店街という訳語でも表現して）が隆盛する日が近いうちに来るだろうという感想を述べている<sup>(9)</sup>。

ディスカウント・ハウスは『商業界』におけるこの視察関連記事では最も紙面が割かれて報告されている<sup>(10)</sup>。一行はシカゴのボルク・ブラザーズとニューヨークの科尔ベット・シティーを視察しているが、大規模な小売施設をして都市（シティー）と名付けられた程の巨大科尔ベット・シティーに一行は目を奪われたようである。『商業界』に掲載された報告記によれば<sup>(11)</sup>、科尔ベット・シティーは一大ショッピング・センターであって、食料品スーパーマーケットと、農機具、野外用品、じゅうたん、衣料、雑貨、その他を揃えた割引百貨店が設置されている。数千台収容の無料の自動車駐車場が併設されており、これはハイウェイ脇にある。倉本長治はつぎのように表現している<sup>(12)</sup>。

全部平屋で、食料品部だけでも千坪以上はあろうか。衣料品部の亦、なんと大きいことよ！ お得意の電気器具部、家具部、化粧品部等々およそ何でもあるという平面式新型のなんでも御座れのジュニア大百貨店である。

倉本長治は低価格の訴求がディスカウント・ハウスの成功要因であると指摘している<sup>(13)</sup>。ディスカウント・ハウスでは、常に売価は市価よりも20-25%低く、しかも特定期間の割引でなく、恒常的な低価格であるため顧客の愛顧を勝ち得ている。アメリカでは一般に食料品を除いて、小売業のマージン率は30-40%であるが、ディスカウント・ハウスは12-15%であり、低いマージン率を高い商品回転で補っているという。成瀬によれば、ディスカウント・ハウスは、無計画のらん売屋ではなく、合理的な経営判断に基づいていて、マージン率の

高い百貨店よりも純益は高いという<sup>(14)</sup>。

最初は、ビルの片隅や場末の倉庫で営業されていたディスカウント・ハウスはいまや百貨店同様美しい店舗で営業されている<sup>(15)</sup>。しかも、サービスについても、価格が安い代わりに一切ないということではなく、行き届いていることも参加者たちを驚嘆せしめた要因であったようである。重い買い上げ商品を駐車場の車まで運んでくれたり、分割払いを認めてくれたり、返品返金制度が設けられたりしていることを指摘している<sup>(16)</sup>。また、ディスカウント・ハウスの隆盛の一方で、百貨店の衰退が必定であることを彼らは感じ取った<sup>(17)</sup>。

スーパーマーケットについては、倉本長治の報告によれば、食料品中心の品揃えを拡張させたスーパー・スーパーマーケットと呼ぶべきものが出現しているという<sup>(18)</sup>。ニュージャージーのスーパーマーケットを訪れた一行は、そこで、薬品、化粧品、乳幼児用品、書籍雑誌、衣類、文房具、玩具、電気器具、金物類、洗剤などが扱われていることを知る<sup>(19)</sup>。ディスカウント・ハウスとの関連では、ディスカウント・ハウスにスーパーマーケットを付帯的に経営しているものがあり、スーパーマーケットとディスカウント・ハウスは相互に接近して区別がなくなりつつあるといえる現象が起こっているという<sup>(20)</sup>。

さて、参加者たちは、トレーディング・スタンプ、分割払いなどの個別の販売技法も見聞している<sup>(21)</sup>。また、ホテルの予約方法やホテルにおけるサービスなどについても彼らは興味を持ったようで報告がなされている<sup>(22)</sup>。

### 3-3. 1959年アメリカ視察報告

視察参加者の1人で、商業研究者であり、経営コンサルタントであった川崎進一は、視察報告を残している<sup>(23)</sup>。その報告の要点をつぎのようにまとめることができる。

#### ①アメリカの小売業者経営は非常にダイナミック

百貨店、バラエティー・ストア、スーパーマーケット、婦人服店、男子服店、

ドラッグ・ストア、レストラン、その他専門店からなるショッピング・センターがとくにダイナミックに発展している<sup>24)</sup>。自動車の普及によって郊外が開発されたことがショッピング・センターの大きな発展の理由である。また、それに伴い、中心商店街が不便になってきた。

#### ②人件費が高い

小売店は人件費削減のためにセルフ・サービスを必然化させている。したがって、小売店は、陳列用のウィンドウなどの設備を整備し、人員の働きを設備に代替させることを選択している。

#### ③平準化した所得

中間層が増加し、皆同じものを求めるような状況が生まれている。その状況が、大量生産、大量広告、大量販売を成立させている。

#### ④衝動買いの増加

セルフ・サービスの広がりの結果、消費者が小売店内で衝動買いをする例が増加している。したがって、消費者の購買動機を研究するモチベーション・リサーチが盛んになっている。

後のジャスコを創業する岡田卓也にとって、この視察の最大に収穫は、アメリカにおけるチェーン・ストアとスーパーマーケットの実態を自分の目で確認できたことであったという<sup>25)</sup>。ジャスコ社史によれば<sup>26)</sup>、日本で出現し始めていたスーパーマーケットがせいぜい200-300平方メートル程度の広さしかないときに、アメリカのA & Pは1500-2000平方メートルもの広さを持っていることを岡田は観察した。さらに、生鮮食料品を始め全ての商品がセルフ・サービスで販売されていることに岡田は激しい衝撃を受けたという。

参加者の1人菓子小売業経営者の岡武男は、視察においてつぎのような印象を持ったという<sup>27)</sup>。

どこを見ても珍しいものばかりでしたが、商売の上ではスーパーにびっくりしました。野っばらの土地をたくさん買ってスーパーを開き、後に地価の上がったところで、不要な部分を売って土地をただにする、といったやり方に感心したものです。

また、視察団の報告として、日本に帰国後の参加者たちによる座談会の様子が『商業界』に掲載されている<sup>28)</sup>。そこでは、めいめい雑感が語られている。例えば、スーパーマーケットについては、資本投下が大きく非常に衛生的であること、冷凍ケースをたくさん使っていてこれが日本に普及すれば食品革命が起きるということなど。小売業全般については、非常に従業員が少ないこと（とくに、若年者が少なく、年配者や婦人が多い）、専門店が健闘していてそれを支える卸売業も健闘していることなど。販売技法に関することでは、ウインドウに大きく正札が提示されていること、包装がきれいであること、オッド・プライス（odd price）が採用されていることなど。小売業に直接関連のないことでは、アメリカ人の良いエチケットや明るい性格が経済発展の原動力になっていること、人々は高賃金を得ているが盛んに働くことなど。

さて、いくつかの小売業態のうち、一行からはスーパーマーケットに注目が集まっていたことが確認できるが、川崎の視察報告を始め、『商業界』に掲載された視察報告に関する記事にはスーパーマーケットについて十分な言及はない。ちなみに、『商業界』編集長倉本初夫が同時期に視察を行っていた<sup>29)</sup>。川崎によれば、倉本初夫がスーパーマーケットの視察報告を『商業界』に掲載しており、それは非常に詳細な報告であるという<sup>30)</sup>。それでは、倉本初夫の報告から、視察団一行が観察したであろうアメリカにおけるスーパーマーケットの当時の実情を探ってみよう。

倉本初夫が『商業界』に掲載した報告内容<sup>31)</sup>の要点はつぎのようにまとめることができる。

### ①プロモーション活動の激しさ

新聞広告が盛んで、消費者は広告で店舗ごとの同一ブランドの価格を比較してから店舗へ出向する。したがって、各小売店は消費者が単純に比較できないように、わざわざ他店と掲載するブランドを違えたり、同一ブランドでも量目や単位表示を違えたりして広告掲載するような工夫さえ行われている。また、トレーディング・スタンプが浸透していて、顧客誘引には欠かせない。

### ②陳列の工夫

メーカーが店舗内で陳列してもらうために、特別陳列料を支払うほど陳列の重要性が認識されている。店舗内の陳列では Gondola・エンドの陳列が最も販売増進に寄与する。また、大量陳列が重視され、それに対応できるように商品の包装に工夫が凝らされている。さらに、小売店がプライベート・ブランドをとくに目立つように陳列していることが特徴的である。

### ③生産性の重視

アメリカの小売業は製造業と同様に生産性を考慮して経営している。とくに、人件費が高いため、従業員1人当りの生産性を重視している。セルフ・サービスの発展は人件費の高さが1つの原因である。経営者は人員削減に熱心な一方で、従業員には十分な給与を支払っている。パートタイマーと正規従業員との区別、時差勤務、他の職種が忙しい時の臨時担当などで従業員の雇用を抑制している。

### ④従業員の構成

マネジャー、部門主任、チェッカーなどの職種が分かれている。マネジャーと部門主任は、売上歩合給を得ているが、機械の歯車の1つとして本部の指示の下に、売場配置や広告などを行わなければならない。

### ⑤経済発展との関連

自動車の普及が買い物革命をもたらし、その中でスーパーマーケットが誕生した。アメリカ国民の生活水準の高さがスーパーマーケット発展と直接結びつ



いている。

### 3-4. 見聞の整理

1950年代後半から1960年代前半にアメリカの小売業を視察した日本の小売業経営者たちは何を見聞きしたのだろうか。ここでは、『商業界』視察における報告を整理することによって、当時の小売業経営者のアメリカ見聞について素描を提示する。

まず、3つの視察見聞で共通する部分を抽出していく。1953年と1959年では5年以上の時間の経過があるため、3つの視察見聞をまとめてしまうことには注意を要する。なぜならば、小売業の経営環境の変化は激しく、5年経過すると、見聞の内容にも変化があるためである。このことを留意した上で、3つの視察見聞で共通する部分はつぎの2点に集約できる。

第1に、ショッピング・センターの隆盛である。自家用自動車の普及に伴い、郊外立地のショッピング・センターが消費者から大きな支持を集めている事実が各参加者によって見聞された。さらに、そのことと一対の現象として、都市中心部小売業の低迷も見聞された。当時、日本では自家用自動車の普及が不十分ではあったが、将来の日本におけるショッピング・センター隆盛が予想された。

第2に、セルフ・サービスの普及である。食料品、非食料品を問わず、小売業において、セルフ・サービスによる販売が広がっていることが見聞された。アメリカにおいては人件費が高騰しているため、小売業者にとっては、従業員数を減らし、店舗運営の効率化を図るためにセルフ・サービスを採用しているという状況も見聞された。

3回の視察においては、それぞれ特異ではあるが他の視察と関連している見聞内容があった。1953年ではチェーン・ストア経営が注目された。チェーン・ストアは現在まで継続して小売業経営の要諦であるので、1957年、1959年の視

察でも見聞されたことが推察できる。実際、1957年視察では1953年と同じくチェーン・ストア経営で名高いJ Cペニー訪問が実施されているし、1959年視察では参加者の岡田がチェーン・ストアに驚いたという。1957年視察ではディスカウント・ハウスが見聞されている。1959年の視察報告ではその見聞状況が確認できないが、1960年代以降の発展を勘案すると、1959年視察でもディスカウント・ハウスが見聞されていたことが推察できる。ちなみに、スーパーマーケットについては意外に細かな報告はないが、1957年と1959年の視察では確実に参加者はそれを見聞した。

さて、小売業態（営業形態）であるディスカウント・ハウスとスーパーマーケットに関連して、興味深い報告があった。当時アメリカではショッピング・センターが隆盛を見せていたが、1950年代後半、新興のディスカウント・ハウスが中心となってショッピング・センターのようなものを形成していたことがあった。さらに、そのショッピング・センターにはスーパーマーケットが併設されているのであった。また、スーパーマーケットでは、商品ラインを拡張し、非食品分野の商品を多数扱うようになっていて、巨大化したスーパーマーケットがディスカウント・ハウスの品揃えを侵食するような形になっていたのであった。つまり、ディスカウント・ハウス、スーパーマーケット、ショッピング・センターが渾然一体となったアメリカ小売業の動態的發展を日本の小売業経営者は見聞していたわけである。

#### 注

- (1) 新保民八「私のアメリカ便り」、15-17頁；新保民八「アメリカのよいところ悪いところ」『商業界』第6巻10月号、1953年、18-21頁；川喜田煉七郎「我々はアメリカから何を学ぶか——日本の店とアメリカの店」『商業界』第6巻9月号、1953年、22-25頁。
- (2) 川喜田「ショッピング・センター『ストーンタウン』訪問記」、18頁。
- (3) 同上稿、18-21頁。
- (4) 山藤「繁昌の核心を求めて」、14-18頁。
- (5) 山藤捷七「ニューヨークにて」『十字屋通信』13号、1953年、所収『十字屋創業者山藤捷七——信仰と商売』、1983年、109-113頁。
- (6) 川喜田「我々はアメリカから何を学ぶか」、22頁。したがって、視察団参加者は、盲目的にア

- メリカの小売業経営を賞賛して、知識獲得しようとはしていない。例えば、川喜田は、商品陳列については、日本の小売業者の方がアメリカの小売業者よりも技能の水準が上であること指摘している。川喜田煉七郎「アメリカの陳列おそるるに足らず」『商業界』第6巻8月号、1953年、17-18頁。
- (7) 倉本長治「勝利者の武器は何か」、34頁。
- (8) 同上稿、38頁。
- (9) 倉本長治「計画商店街の全貌」『商業界』第10巻12月号、1957年、34-40頁。
- (10) 例えば、倉本長治「大塩湖から廉売店まで」『商業界』第10巻10月号、1957年、33-38頁；倉本長治「コルベット市を視る」、42-46頁；成瀬義一「割引商店の実体」『商業界』第10巻10月号、1957年、47-48頁。
- (11) 成瀬、同上稿、47頁。
- (12) 倉本長治「コルベット市を視る」、42-43頁。
- (13) 同上稿、43頁。
- (14) 成瀬、前掲稿、46頁。
- (15) 同上稿、46頁。
- (16) 同上稿、48頁。
- (17) 倉本長治は百貨店の不利な点としてつぎの6点を指摘している。①交通事情の変化に適應しない、②お客にとって高層階の建物が買い物にわずらわしい、③お客が自由に商品を手にとって吟味できない、④お客は1品を選ぶ度に代金を払わなくてはならない、⑤都心の地代の高いところで、従業員をたくさん使っている、⑥経費率が高いため、価格を高くせざるを得ない。倉本長治「コルベット市を視る」、45-46頁。
- (18) 倉本長治「販売革命の嵐を衝いて」『商業界』第10巻11月号、1957年、34頁。
- (19) 同上稿、35-36頁。
- (20) 同上稿、36頁。
- (21) 倉本長治「新しき経験の勝利」、32頁。
- (22) 倉本長治「空飛ぶ商魂」『商業界』第10巻10月号、1957年、50-52頁；倉本長治「天下無敵の経営特技」『商業界』第10巻11月号、1957年、41-46頁。
- (23) 川崎進一「商業界アメリカ視察団報告①」、97-100頁；川崎進一「商業界アメリカ視察団報告②」、98-100頁。
- (24) 川崎は、アメリカの商店経営に学ぶという小売業経営理論の解説記事シリーズにおいて、ショッピング・センターの視察報告を交えながら理論解説を行っている。それによれば、交通事情の変化に適應した立地の優位性と個々の立地に合わせた店舗構成の巧みさがショッピング・センター発展の要諦であるという。また、シアーズ・ローバックの見学記もシリーズ記事の1つとして書かれている。そこでは、シアーズの課題としてショッピング・センターへの対応があげられている。川崎進一「現代商業界の奇蹟シーヤス・ローバックを見学する——再び新しい革新の前にあるシーヤス・ローバック社(二)」『商業界』第12巻8月号、1959年、126-129頁；川崎進一「ショッピングセンターとは何か(その一)」『商業界』第12巻9月号、1959年、130-132頁；川崎進一「ショッピング・センターの立地条件——店を持つには場所を選べ」『商業界』第12巻10月号、1959年、114-116頁；川崎進一「ショッピング・センター(計画商店街)の型と構成——店舗の組み合わせは商店街の生命である」『商業界』第12巻11月号、1959年、112-115頁。

- (25) ジャスコ編, 前掲書, 33頁。
- (26) 同上書, 33頁。
- (27) 商業界編『倉本長治と商いの心』商業界, 89頁。
- (28) 「私たちはアメリカを見てきた」, 50-54頁。
- (29) 倉本初夫は, 1959年3月30日に東京を出発し5月26日に帰国。約2ヶ月間, ホノルルやニューヨークなど全米各地の商業施設を視察した。倉本初夫「スーパーマーケットは広告で売る——激しい戦いの渦中にあるホノルルの店々」『商業界』第12巻6月号, 1959年, 30-35頁; 倉本初夫「何がこんなに買わせるのか——スーパーマーケットは商品で売る」『商業界』第12巻7月号, 1959年, 30-37頁; 倉本初夫「確固たる信念が繁栄を築く——スーパーマーケットの人事問題と経営の信条」『商業界』第12巻8月号, 1959年, 30-35頁。
- (30) 川崎「商業界アメリカ視察団報告②」, 98頁。
- (31) 倉本初夫「スーパーマーケットは広告で売る」, 30-35頁; 倉本初夫「何がこんなに買わせるのか」, 30-37頁; 倉本初夫「確固たる信念が繁栄を築く」, 30-35頁。

## おわりに

本論文では, 小売業における国際的知識移転研究に含まれるものとして, 知識移転形態としての視察を取り上げた。総合スーパーの形成に先立ち, アメリカから日本に小売業の経営知識が移転されてきた。知識移転形態の1つである視察によってどのように知識が移転されたのかを歴史的に探究する必要性から, 本論文の目的は, 日本のスーパーマーケット黎明期に, アメリカに視察のため出向いた小売業経営者がアメリカで何を見聞したのかを明らかにすることを目的とした。

まず, 視察の特質を検討し, 視察過程の概念モデルを提示した。つづいて, その過程概念モデルに基づいて, 1950年代に実施された小売業経営者参加による視察の代表的事例として, 商業界主催の3回のアメリカ小売業視察についてそれぞれ経緯を記述した。さらに, それらにおいて小売業経営者達が何を見聞したのか, すなわち, 視察によって得られた知識を整理した。

アメリカにおいて1930年代に発展したスーパーマーケットと1950年代後半に発展したディスカウント・ストアを, 日本では1960年代に同時集中的に受け止めた結果, 食料品を中心とするスーパーマーケットと衣料品を中心とするディ

スカウント・ストアが同時に発展し、これら2系列合わせてスーパーと称するようになったという指摘が佐藤によってなされていた<sup>(1)</sup>。本論文はその経緯の一端を示すことになったであろう。岡田卓也や岩田孝八らが、ディスカウント・ハウス、スーパーマーケット、ショッピング・センターが渾然一体となったアメリカ小売業の動態的發展を実際に見聞したことが、総合スーパー発案のきっかけになったということが推察できるのである。

本論文にはつぎのような問題点が残っている。まず、総合スーパーの形成・発展にアメリカ視察はどのように寄与したのか、とりわけ、視察における見聞内容がどのように総合スーパー形成に寄与したのかが必ずしも明らかでない。この点を探り出すためには、総合スーパーを形成した小売業者の経営史を詳細に検討することが必要であるため、別の機会に論究を進めていく。また、参加者が獲得した知識が、どのように参加者所属組織において分配され、活用されたのかも不明である。この点の解明は難しいが、やはり小売業者の経営史を詳細に検討することが必要であろう。

注

- (1) 佐藤肇『流通産業革命——近代商業百年に学ぶ』有斐閣、1971年、10-11頁。

参考文献

(外国語著書・論稿)

- Argyris, C. and D. A. Shon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- Camp, R. C. *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead to Superior Performance*, ASQC Quality Press, 1989 (田尻正滋訳『ベンチマーキング』PHP 研究所, 1995年)。
- Kacker, M. "International Flow of Retailing Know — How: Bridging the Technology Gap in Distribution," *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, pp. 41-67.
- Simonin, B. L., "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances: An Empirical Investigation of the Role and Antecedents of Knowledge Ambiguity," *Journal of International Business Studies*, Vol. 30, No. 3, 1999, pp. 463-490.
- Taylor, E. D., "A Learning Model for Becoming Interculturally Competent," *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 18, No. 3, 1994, pp. 389-408.

(日本語著書・論稿)

渥美俊一・桜井多恵子『ストア・コンパリゾン——店舗見学のコツ』実務教育出版、1996年。

猪飼聖紀『松嶺の如し——異能の商人岩田孝八』四海書房、1988年。

植村忠三「私の見てきたアメリカ」『商業界』第10巻10月号、1957年、44-46頁。

川喜田煉七郎「アメリカの陳列おそるに足らず」『商業界』第6巻8月号、1953年、17-18頁。

川喜田煉七郎「ショッピング・センター『ストーンタウン』訪問記」『商業界』第6巻8月号、1953年、18-21頁。

川喜田煉七郎「アメリカの店舗②」『商業界』第6巻9月号、1953年、65-72頁。

川喜田煉七郎「我々はアメリカから何を学ぶか——日本の店とアメリカの店」『商業界』第6巻9月号、1953年、22-27頁。

川喜田煉七郎「もっと新しいアメリカを学べ」『商業界』第6巻10月号、1953年、21-23頁。

川喜田煉七郎「アメリカ店舗における最近の照明と広告の装置」『商業界』第6巻10月号、1953年、23-27頁。

川喜田煉七郎「アメリカで合った二人の男1」『商業界』第7巻3月号、1954年、66-69頁。

川喜田煉七郎「アメリカで合った二人の男2」『商業界』第7巻4月号、1954年、79-81頁

川喜田煉七郎「ホノルル案内」『商業界』第7巻6月号、1954年、82-87頁

川喜田煉七郎「シカゴのマーチャンダイズ・マート訪問記」『商業界』第7巻11月号、1954年、52-54頁。

川崎進一「現代商業界の奇蹟シーヤス・ローバックを見学する——再び新しい革新の前にあるシーヤス・ローバック社(二)」『商業界』第12巻8月号、1959年、126-128頁。

川崎進一「商業界アメリカ視察団報告①」『商業界』第12巻9月号、1959年、97-100頁。

川崎進一「商業界アメリカ視察団報告②」『商業界』第12巻10月号、1959年、98-100頁。

川崎進一「ショッピング・センターの立地条件——店を持つには場所を選べ」『商業界』第12巻10月号、1959年、114-117頁。

川崎進一「ショッピング・センター(計画商店街)の型と構成——店舗の組み合わせは商店街の生命である」『商業界』第12巻11月号、1959年、112-115頁。

金頭哲「流通業における組織間学習——サウスランド社の再建過程における二社間学習を中心に」『流通研究』(日本商業学会)第2巻第2号、1999年、47-60頁。

倉本長治「アメリカへ飛ぶ」『商業界』第10巻8月号、1957年、36-40頁。

倉本長治「新しき経験の勝利」『商業界』第10巻9月号、1957年、30-33頁。

倉本長治「勝利者の武器は何か——ショッピングセンターを視る」『商業界』第10巻9月号、1957年、34-39頁。

倉本長治「大塩湖から廉売店まで」『商業界』第10巻10月号、1957年、33-38頁。

倉本長治「宗教と商売の都市」『商業界』第10巻10月号、1957年、30-33頁。

倉本長治「コルベット市を視る」『商業界』第10巻10月号、1957年、42-46頁。

倉本長治「空飛ぶ商魂」『商業界』第10巻10月号、1957年、49-52頁。

倉本長治「販売革命の嵐を衝いて」『商業界』第10巻11月号、1957年、34-40頁。

倉本長治「天下無敵の経営特技」『商業界』第10巻11月号、1957年、41-46頁。

倉本長治「計画商店街の全貌」『商業界』第10巻12月号、1957年、34-40頁。

倉本初夫「スーパーマーケットは広告で売る——激しい戦いの渦中にあるホノルルの店々」『商業界』第12巻6月号、1959年、30-35頁。

小売業における経営知識の国際移転と視察

倉本初夫「何がこんなに関心させるのか——スーパーマーケットは商品で売る」『商業界』第12巻7月号, 1959年, 30-37頁。

倉本初夫「確固たる信念が繁栄を築く——スーパーマーケットの人事問題と経営の信条」『商業界』第12巻8月号, 1959年, 30-35頁。

佐藤肇『流通産業革命——近代商業百年に学ぶ』有斐閣, 1971年

嶋口充輝『柔らかなマーケティングの論理——日本型成長方式からの出発』ダイヤモンド社, 1997年。

ジャスコ編『ジャスコ三十年史』, 2000年

商業界編『倉本長治と商いの心』商業界

新保民八「私のアメリカ便り」『商業界』第6巻8月号, 1953年, 15-17頁。

新保民八「アメリカのよいところ悪いところ」『商業界』第6巻10月号, 1953年, 18-21頁。

鈴川克美「米国西部三都市クリニクス」『商業界』第14巻8月号, 1961年, 65-68頁。

成瀬義一「割引商店の実体」『商業界』第10巻10月号, 1957年, 46-48頁。

ダイエー社史編集室編『For the Customers——ダイエーグループ35年の記録』アシーネ1992年。

西川俊男「あすへの小売り戦略」日本経済新聞社, 1980年。

能勢潔「あちらの書店探訪」『商業界』第6巻9月号, 1953年, 25-27頁。

藤井和郎「アメリカのレストラン印象記」『商業界』第6巻8月号, 1953年, 18-19頁。

森文雄「商業会欧米視察団旅行記」『商業界』第13巻12月号, 1960年, 127-133頁。

矢作敏行『小売りイノベーションの源泉——経営交流と流通近代化』日本経済新聞, 1997年。

森下紀彦『イトーヨーカドー伊藤雅俊商売の鉄則』ばる出版, 1990年。

山藤捷七「繁昌の核心を求めて」『商業界』第6巻9月号, 1953年, 14-18頁。

山藤捷七「ニューヨークにて」『十字屋通信』13号, 1953年, 所収『十字屋創業者山藤捷七——信仰と商売』山藤捷七遺稿・追憶集刊行委員会, 1983年, 107-113頁。

山藤捷七「羽田に着いて」『十字屋通信』14号, 1953年, 所収『十字屋創業者山藤捷七——信仰と商売』山藤捷七遺稿・追憶集刊行委員会, 1983年, 124-125頁。

劉宗其「戦略的組織の学習とミドルマネジメント——台湾における革新的小売り企業の知識創造プロセス」『ビジネス・レビュー』（一橋大学）第41巻第4号, 1994年, 56-69頁。

（日本語無署名雑誌記事）

「商業界渡米視察団愈々出発！」『商業界』第6巻7月号, 1953年, 26-27頁。

「この人に聞く第7回——世界商売往来」『商業界』第6巻7月号, 1953年, 29-33頁。

「箱根で盛大な帰朝歓迎報告会」『商業界』第6巻9月号, 1953年, 33頁。

「全米視察団一行6月20日発翔！」『商業界』第10巻8月号, 1957年, 34-35頁。

「ハワイで語る米国小売業の実状」『商業界』第10巻9月号, 1957年, 45-51頁。

「私たちはアメリカを見てきた」『商業界』第12巻8月号, 1959年, 50-54頁。